

# Force numérique des femmes, perception de menace et solidarité organisationnelle : la perspective des gestionnaires masculins

Par **Ann M. Beaton**, École de psychologie, Université de Moncton • ann.beaton@umoncton.ca

Avec **Kathleen McKay** et **Marie-Ève Rouleau**, École de psychologie, Université de Moncton

• kmckay@nbnet.nb.ca. marieeve\_rouleau@yahoo.ca

Traduit de l'anglais

La présente étude<sup>1</sup> vise à comprendre pourquoi la force numérique des femmes dans les groupes de travail réduit la perception de cohésion du groupe et accroît l'intention de quitter l'organisation chez les gestionnaires masculins. Nous examinons la question du point de vue de la menace perçue (Bobo, 1988). Nous avons mis à l'essai un modèle dans le cadre duquel nous évaluons deux éléments de la force numérique des femmes : la représentation numérique des femmes gestionnaires et l'augmentation de leur nombre au cours des dernières années (Yoder, 1991). Selon ce modèle, les deux mesures de la force numérique des femmes sont liées, mais pour autant, la représentation numérique des femmes et leur augmentation sont associées à la menace perçue respectivement envers les intérêts collectifs et les intérêts personnels. La menace pour les intérêts personnels devrait ensuite se transformer en un sentiment de menace pour l'ensemble du groupe. Finalement, le modèle prédit que la menace perçue pour les intérêts collectifs réduit la perception de cohésion du groupe de travail et accroît l'intention de quitter l'organisation. Nous prévoyons que la cohésion perçue et les intentions de départ vont toutes deux varier.

Nous avons mis ce modèle à l'essai auprès de 136 gestionnaires masculins d'une compagnie de transport. Comme prévu, les résultats font ressortir le rôle important joué par la menace perçue chez les gestionnaires masculins. Les auteures abordent en outre des stratégies mises en place pour diminuer les conflits intergroupes dans un contexte organisationnel.

Au fil des ans, le profil démographique de la main-d'œuvre nord-américaine a subi d'importants changements (Offermann et Gowing, 1990). Comme le montrent les statistiques, les femmes ont réalisé des gains dans les secteurs d'emploi non traditionnels pour elles, notamment la gestion. Par exemple, le nombre de femmes s'est accru de 6,2% dans les postes de gestion depuis 1987, et elles représentent maintenant 35,1% des gestionnaires au Canada (Statistique Canada, 2000). Bien que modestes, ces changements n'en reflètent pas moins des tendances constantes que de nombreux facteurs peuvent expliquer (Reskin, McBrier et Kmec, 1999), en particulier l'adoption de politiques sociales, en l'occurrence la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2006). Ces initiatives sont conçues pour recruter et garder en poste des femmes talentueuses et qualifiées qui, par le passé, étaient exclues de certains secteurs d'emploi. Étant donné que le nombre de femmes qui occupent des postes de gestion continue de progresser, il est raisonnable de se demander si leur présence façonne les expériences de travail de leurs collègues masculins.

<sup>1</sup> NDA: Les noms des deuxième et troisième auteures sont présentés par ordre alphabétique. La recherche a été effectuée en fonction d'une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada accordée à la première auteure.

## ■ LA DIVERSITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL, UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT

La diversité du milieu de travail comporte des avantages importants, dont la multiplicité des points de vue dans l'examen d'un problème, une variété accrue d'idées et de perspectives créatives (Cox et Blake, 1991) et des répercussions favorables sur la productivité et le rendement (Dwyer, Richard et Chadwick, 2003; Richard, 2000). Elle peut cependant s'avérer une arme à double tranchant. La recherche a montré que la composition des groupes de travail pouvait présenter des inconvénients pour les membres d'un groupe dominant (Riordan, 2000). Les études axées exclusivement sur l'expérience des hommes ont révélé que la composition des groupes de travail a des effets néfastes profonds sur leurs attitudes au travail. Lorsque la proportion relative de femmes augmente dans le groupe de travail, les hommes font état d'une diminution de la cohésion du groupe et avouent une intention plus grande de quitter l'organisation (Appold, Siengthai et Kasarda, 1998; Chatman et O'Reilly, 2004; Cordero, DiTomaso et Farris, 1996; DiTomaso, Cordero et Farris, 1999; Elvira et Cohen, 2001; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992).

Ces résultats ont des conséquences considérables. L'aliénation des employés ou l'intention accrue de quitter l'organisation n'est certainement pas une bonne nouvelle pour toute entreprise qui cherche à recruter et à garder son personnel. L'effet potentiellement funeste de la diversité de sexe sur le degré de solidarité des hommes dans une organisation amène également à conclure que les employeurs ont négligé de prendre en compte les répercussions d'une diversification de la main-d'œuvre. Certains auteurs ont effectivement insisté sur la nécessité d'un programme de gestion de la diversité (Cox et Blake, 1991; Bond et Pyle, 1998). Jusqu'à ce qu'on comprenne les effets de la présence de femmes dans les groupes sur les attitudes des hommes au travail, il est difficile de planifier des stratégies pour mieux gérer cette diversité. Toutefois, on ignore encore ce qui fait que la composition des groupes influence ces résultats. Des chercheurs ont soutenu qu'il vaut mieux comprendre les facteurs médiateurs qui expliqueraient pourquoi la diversité est suscep-

tible d'influencer le roulement de personnel et la cohésion (Reskin, McBrier et Kmec, 1999; Webber et Donahue, 2001; Zatzick, Elvira et Cohen, 2003; Jackson, Joshi et Erhardt, 2003). Notre étude a pour objet de combler cette lacune et d'examiner comment la force numérique des femmes au sein d'un groupe de travail peut avoir des conséquences fâcheuses au regard des gestionnaires masculins.

Notre analyse des facteurs médiateurs responsables des répercussions nuisibles de la participation des femmes au groupe de travail chez les gestionnaires masculins utilisera la perspective de la menace perçue (Bobo, 1983 et 1988; Bobo et Hutchings, 1996). Depuis toujours, les hommes ont eu la majorité numérique et ont bénéficié d'un statut supérieur dans le domaine de la gestion (Powell et Graves, 2003). L'intégration des femmes dans une profession traditionnellement dominée par les hommes transforme le milieu de travail à bien des égards. Pour les hommes, ces changements dans la composition de leur groupe de travail peuvent signifier une perte de terrain importante. Dans des professions où elles sont traditionnellement peu représentées, les femmes apparaissent concrètement pour certains hommes comme une menace à leur « droit » au pouvoir, au prestige et à l'accès à des ressources professionnelles souhaitables (Tougas et autres, 1995; Tougas, Beaton et Laplante, 2005). La recherche l'atteste, les gestionnaires masculins ont indiqué, par exemple, que les gains réalisés par les femmes réduisaient leurs perspectives de carrière (Tougas et Beaton, 1993).

Selon Blumer (1958), le sentiment de menace vient de l'inquiétude à l'égard du statut légitime de l'endogroupe dominant par rapport aux membres d'un exogroupe. Les membres d'un groupe dominant se sentiront menacés lorsqu'ils auront l'impression que leur position sociale avantageuse s'émousse ou plutôt qu'ils perdent des ressources importantes par rapport à d'autres groupes. Une distinction importante a été faite entre la menace pour les intérêts collectifs et la menace pour les intérêts personnels (Bobo, 1983 et 1988; Bobo et Hutchings, 1996), c'est-à-dire la menace personnelle directe véhiculée par les membres d'un exogroupe. La recherche a révélé que la représentation numérique des groupes minoritaires

déclenche un sentiment de menace collective parmi les membres du groupe dominant (Tougas et autres, 2003).

D'un intérêt plus pertinent pour la présente étude, Beaton et ses collaborateurs ont évalué le lien entre la représentation numérique des femmes dans le groupe de travail et la menace collective perçue par les gestionnaires masculins (Beaton, Tougas et Joly, 1996). Ils ont évalué cette perception selon le concept de la privation relative (Runciman, 1966; Crosby, 1976), c'est-à-dire le mécontentement qui découle de comparaisons défavorables avec les femmes gestionnaires. Les gestionnaires masculins craignent, par exemple, pour leurs intérêts collectifs parce que, comparativement à leurs collègues féminines, leur espérance d'atteindre des résultats professionnels s'est amoindrie. Pour les chercheurs, une proportion élevée de femmes dans un groupe de travail rendrait les gestionnaires masculins plus susceptibles de sentir leurs intérêts collectifs en péril.

Les travaux de recherche sur les effets négatifs de la menace des intérêts collectifs ont surtout porté sur les réactions envers les membres de l'exogroupe ou sur les politiques adoptées pour promouvoir leur représentation. Dans des professions traditionnellement masculines, les hommes qui sentent le groupe menacé sont plus à même de dénigrer les femmes ou de s'opposer aux mesures d'équité en matière d'emploi (Tougas et autres, 1995; Beaton, Tougas et Joly, 1996; Tougas, Beaton et Laplante, 2005). Même si l'hypothèse a été posée (Zatzick, Elvira et Cohen, 2003), la recherche effectuée jusqu'à maintenant n'a pas mesuré si la menace des intérêts collectifs influence l'évaluation du groupe de travail et de l'organisation dans son ensemble.

Nous soutenons que plus la représentation des femmes dans le groupe de travail grandit, plus les gestionnaires masculins sentiront leurs intérêts collectifs menacés. Par la suite, une évolution privilégiant la concurrence à l'égard des collègues féminines intensifiera le sentiment de mécontentement et de tension dans le groupe de travail mixte et diminuera les perspectives de réussite perçues à l'intérieur de l'organisation actuelle. Finalement, la menace des intérêts collectifs ressentie par les gestionnaires masculins réduira le sentiment de cohésion du groupe et incitera davantage

à vouloir quitter l'organisation dans laquelle l'accès aux ressources d'ordre professionnel semble moindre.

## ■ REPRÉSENTATION NUMÉRIQUE ET AUGMENTATION DU NOMBRE

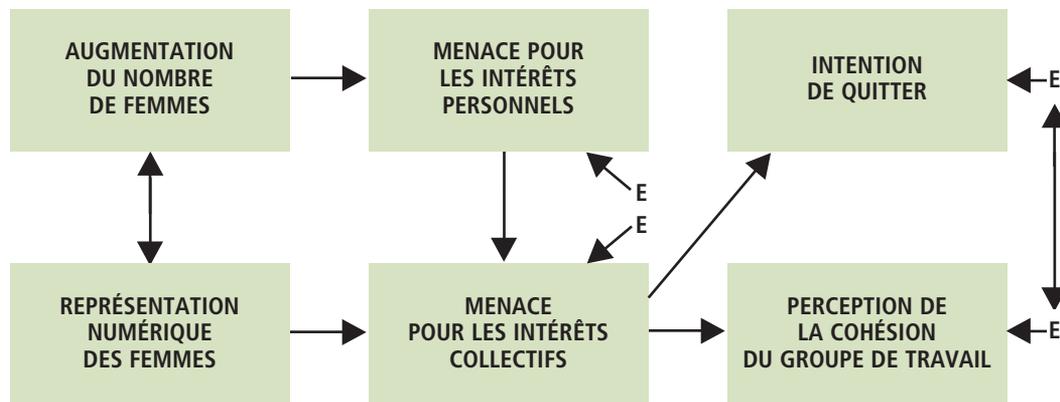
Ce n'est là toutefois qu'un aspect du problème. Un autre aspect de la force numérique des femmes est capable de faire naître un sentiment de menace chez les membres du groupe dominant. À la lumière des travaux de Blalock (1967), Yoder (1991) fait une distinction importante entre la représentation numérique des femmes et leur augmentation, c'est-à-dire, l'arrivée d'une vague de nouvelles recrues dans un milieu de travail non traditionnel. Selon Yoder, les membres du groupe majoritaire ne sont pas seulement attentifs à la représentation numérique d'une minorité, mais également à l'augmentation de leur nombre dans leur profession. Des études ont été menées pour explorer les deux concepts: représentation numérique et augmentation en nombre des femmes (Beaton, Tougas et Joly, 1996) et aussi des membres de minorités visibles (Tougas et autres, 2003). Les observations ont révélé que les deux mesures sont liées. Cependant, on n'a pas observé que la représentation numérique et l'augmentation des groupes minoritaires avaient le même effet sur la perception de la menace collective (Beaton, Tougas et Joly, 1996; Tougas et autres, 2003).

Pour cette raison, l'effet de l'augmentation des femmes sur la menace perçue chez les hommes demeure obscur. Blalock (1967) tente d'éclaircir la question. Il soutient que lorsque le groupe minoritaire augmente peu, c'est-à-dire lorsqu'il n'existe pas un glissement soudain et immédiat du rapport de forces, la menace sera: « [...] perçue comme une menace portant surtout sur le statut personnel de la personne » (p. 160), plutôt que sur l'endogroupe. Compte tenu de cet argument, nous augurons un lien positif entre le taux d'augmentation du nombre de femmes et le sentiment de la menace perçue pour les intérêts personnels chez les gestionnaires masculins. D'après les recherches précédentes, la menace pour les intérêts personnels se transformera ensuite en une menace pour l'ensemble du groupe (Beaton et Tougas, 1997; Tougas et autres, 1998).

Notre étude a pour objet de documenter l'effet de la menace perçue en tant que facteur médiateur entre la force numérique des femmes dans le groupe de travail et le degré de solidarité organisationnelle d'un membre du groupe dominant. Les hypothèses sont résumées à la figure 1. Nous nous attendons à ce que la force numérique des femmes dans le groupe de travail soit associée à la menace perçue. Même si la représentation des femmes et leur augmentation sont corrélées, elles sont directement liées à des formes distinctes de la menace perçue chez les gestionnaires masculins. Nous anticipons que la représentation des femmes et leur augmentation en nombre dans

le groupe de travail seront respectivement associées à la menace pour les intérêts collectifs et pour les intérêts personnels. Par la suite, la menace perçue à l'égard des intérêts personnels se transformera en un sentiment de menace pour l'endogroupe. La menace pour les intérêts de l'endogroupe poussera les gestionnaires masculins à dénoncer le manque de cohésion de leur groupe de travail et à envisager de quitter l'organisation. Enfin, nous pronostiquons un lien négatif entre la perception de la cohésion du groupe de travail et l'intention de quitter l'organisation (George et Bettenhausen, 1990; Reskin, McBrier et Kmec, 1999).

FIGURE 1 : MODÈLE PRÉVU



E = TERME D'ERREUR

## ■ DESCRIPTION DE LA MÉTHODE RETENUE POUR L'ENQUÊTE

### Participants

Au total, 237 questionnaires ont été envoyés à des hommes qui occupent des postes de gestion dans une entreprise de transport. De ce nombre, 136 hommes ont rempli le questionnaire, soit un taux de réponse de 57,3%. Même si la plupart des répondants étaient des gestionnaires intermédiaires (41,2%) ou des superviseurs (44,9%), certains étaient des cadres supérieurs (4,4%), des membres du personnel de vente (5,1%) ou exerçaient un grand nombre de ces différentes fonctions (1,5%). Seulement 2,9% des

répondants n'ont pas précisé leur groupe professionnel. Les répondants travaillaient généralement en moyenne depuis 9,5 ans dans l'entreprise. La plupart parlaient anglais à la maison (86%) et étaient âgés de 30 à 44 ans (62,9%). Au moment de l'étude, un comité d'équité en matière d'emploi existait pour examiner les incidences des efforts précédents et pour proposer des mesures de gestion de la diversité organisationnelle.

### Instruments et procédure

Des questionnaires bilingues (anglais et français) ont été envoyés à tous les hommes occupant des postes de gestion. Le questionnaire commençait

par une lettre de présentation qui décrivait l'objet du sondage et qui garantissait l'anonymat et la confidentialité des réponses. La lettre était suivie d'une série de questions sociodémographiques qui visaient à établir le profil des répondants. Sauf indication précise, les concepts théoriques ont été évalués selon l'échelle de Likert à sept points où 1 signifie « pas du tout » et 7 « absolument ». Pour réduire le biais méthodologique courant, ces mesures ont été intégrées à un questionnaire plus vaste qui renfermait d'autres concepts. Une enveloppe de retour affranchie et portant l'adresse de l'université accompagnait chaque questionnaire. Les répondants disposaient de deux semaines pour remplir le questionnaire et le retourner. Au cours de ces deux semaines, une lettre de suivi a été envoyée à tous les répondants par courrier interne pour les encourager à participer.

### Représentation numérique des femmes

Les répondants devaient penser à leurs collègues faisant partie de leur groupe professionnel dans l'organisation (la gestion) et avec lesquels ils ont des échanges professionnels réguliers. En songeant à ce groupe, les répondants étaient invités à évaluer le pourcentage de collègues féminines qui faisaient partie de leur groupe de travail sur une échelle de 11 points, allant de 0 % à 100 %. Les mesures perceptives de la dissimilitude démographique ont été utilisées dans des études précédentes, car elles ont l'avantage de faire intervenir à la fois les réseaux officiels et non officiels (South et autres, 1982; South et autres, 1987; Kirchmeyer, 1995; Beaton, Tougas et Joly, 1996; Cordero, DiTomaso et Farris, 1996; Beaton et Tougas, 1997; Ragins, Cornwell et Miller, 2003). Williams et Meân (2004) ont montré la pertinence d'une mesure proportionnelle de la participation des deux sexes. En outre, l'approche perceptive pour l'évaluation de la dissimilitude est fondée sur la conviction que les expériences et les attitudes d'une personne sont liées au sens psychologique qu'elle donne aux différences dans son groupe de travail (Riordan, 2000). Comme le soutient Riordan, la dissimilitude démographique déclarée par l'intéressé explique beaucoup plus la variance dans les résultats que les données démographiques réelles. La recherche a montré de surcroît que la mesure de la dissimilitude perceptive fondée sur les caractéris-

tiques démographiques est particulièrement fiable comparativement aux effets de l'image mentale et de l'amplification de cette image (*percept-percept inflation*, Crampton et Wagner, 1994).

### Augmentation du nombre de femmes

Des instructions semblables à celles de la représentation numérique ont également été utilisées pour connaître l'augmentation du nombre de femmes ayant accédé au groupe de travail des répondants au cours des deux dernières années. Dans ce cas, on a demandé aux répondants d'encercler un pourcentage sur une échelle de 11 points allant de 0 % à 100 %. Cette technique a été employée dans des études précédentes pour connaître la perception du degré d'augmentation du nombre de femmes (Beaton, Tougas et Joly, 1996; Beaton et Tougas, 1997).

### Taille du groupe de travail

Les répondants devaient indiquer une évaluation du nombre de personnes dans leur groupe de travail. La définition de groupe de travail était identique à celle qui figurait dans les instructions données pour évaluer la représentation numérique et l'augmentation du nombre de femmes.

### Perception de la cohésion du groupe de travail

En tout, sept énoncés visaient dans le questionnaire à évaluer la mesure par laquelle les répondants estimaient que les membres de leur groupe de travail faisaient preuve de solidarité. Ces énoncés étaient les suivants :

Dans mon groupe de travail,

- la plupart des employés se respectent ;
- la plupart des employés se font confiance ;
- la plupart des employés s'entendent bien entre eux ;
- la plupart des employés coopèrent en vue d'accomplir la tâche ;
- la plupart des employés contribuent équitablement aux tâches à accomplir ;

- la plupart des employés sont prêts à partager des idées et de l'information ;
- il y a une forte collaboration d'équipe.

Cette mesure a été utilisée dans une étude précédente menée par Riordan et Shore (1997) et a donné un degré de cohérence interne de 0,92. Dans la présente étude, le coefficient a été de 0,92.

### Menace perçue pour les intérêts personnels

Les répondants devaient comparer leur situation de travail personnelle avec celle des femmes gestionnaires de l'entreprise. Les gestionnaires masculins ont été plus précisément invités à déterminer s'ils étaient personnellement défavorisés par rapport à leurs collègues féminines en ce qui concerne : (1) les possibilités d'avancement ; (2) les évaluations du rendement ; (3) l'accès aux possibilités de formation ; (4) les augmentations de salaire. À la suite de chaque question, les répondants devaient évaluer dans quelle mesure ils étaient satisfaits des résultats de chacune des comparaisons. Les comparaisons et les réponses aux questions d'évaluation ont été combinées pour obtenir un score composite, les notes élevées indiquant une plus grande insatisfaction relativement à la menace perçue pour les intérêts personnels (coefficient alpha de Cronbach = 0,83<sup>2</sup>). Une mesure semblable de la menace ressentie pour les intérêts personnels a servi dans une étude précédente et a révélé un degré de cohérence interne de 0,90 (Beaton et Tougas, 1997).

### Menace perçue pour les intérêts collectifs

Quatre comparaisons ont été présentées aux répondants pour déterminer si les hommes se sentaient défavorisés par rapport aux femmes en gestion sur les points suivants : (1) les possibilités d'avancement ; (2) les évaluations du rendement ; (3) l'accès aux possibilités de formation ; (4) les augmentations de salaire. À la suite de chaque comparaison, les répondants devaient évaluer dans quelle mesure ils

étaient satisfaits des résultats. Les comparaisons et les réponses aux questions d'évaluation ont été combinées pour obtenir un score composite (coefficient alpha de Cronbach = 0,87). Les notes élevées ont signalé de l'insatisfaction à l'égard de la menace perçue pour les intérêts collectifs. Une mesure comparable a été utilisée par le passé et a donné des degrés de cohérence interne de 0,88 (Beaton et Tougas, 1997), de 0,83 (Beaton, Tougas et Joly, 1996), et de 0,90 (Tougas, Beaton et Joly, 1990).

### Intention de quitter l'organisation

Basés sur les travaux menés par Rosin et Korabik (1991), quatre items du questionnaire visaient à évaluer l'intention de quitter l'organisation. Les questions étaient les suivantes :

- À ce moment de votre carrière, dans quelle mesure voudriez-vous quitter votre emploi, si c'était possible ?
- Dans quelle mesure planifiez-vous quitter votre emploi d'ici six mois ?
- Dans quelle mesure cherchez-vous activement un autre emploi ?
- Dans quelle mesure songez-vous à quitter votre emploi actuel ?

Les études précédentes ont obtenu un degré de cohérence interne variant de 0,82 (Rosin et Korabik, 1991) à 0,80 (Beaton et Tougas, 1997). Dans l'étude actuelle, le coefficient alpha de Cronbach a atteint 0,91.

### Analyse des données

Le modèle proposé a été soumis à une analyse des « chemins » de causalité<sup>3</sup> (*path analysis*), menée à l'aide du logiciel statistique EQS (équation par analyse structurale) pour Windows (version 6.1) (Bentler et Wu, 1995). Les essais du modèle ont été basés sur des données brutes et une méthode éprouvée d'estimation de la vraisemblance maximale.

<sup>2</sup> Alpha de Cronbach : indice de corrélation interne. Il s'échelonne de 0 (aucune cohérence) à 1 (cohérence parfaite) (NDLR).

<sup>3</sup> *Path analysis* : modèle d'équations structurelles où les concepts n'ont qu'une mesure unique et où on spécifie des liens de causalité entre les variables (ou des « chemins » ou pistes de causalité).

Pour déterminer si le modèle est acceptable, on a choisi la valeur du chi carré « robuste » ( $S-Bc2$ )<sup>4</sup> et trois indices d'ajustement. Le chi carré robuste permet de mesurer l'écart des relations entre la matrice de variance-covariance et les liens spécifiés dans le modèle de prédiction. Une grande valeur de chi carré robuste par rapport à son degré de liberté indique que le modèle proposé ne décrit pas correctement les données. Les indices d'ajustement comprennent l'indice de correspondance comparé robuste (RCFI, *robust comparative fit index*; Bentler, 1990), l'indice d'ajustement non normatif (NNFI, *non-normed fit index*; Tucker et Lewis, 1973; Bentler et Bonett, 1980) et l'indice de la racine du carré moyen d'erreur (SRMSR, *standardized root mean squared residual*; Bentler, 1995). Le RCFI reflète la proportion d'amélioration de l'ajustement général du modèle proposé par rapport à un modèle de mesure plus restrictif. Le NNFI correspond davantage au RCFI, mais il renferme une correction en raison de la complexité du modèle. Le SRMSR est une valeur normalisée d'un résidu moyen de covariance. Hu et Bentler (1999) donnent à penser que les valeurs limites qui révèlent un bon ajustement par rapport aux données sont de 0,95 pour le RCFI et le NNFI, et de 0,08 pour le SRMSR.

## ■ LES RÉSULTATS

### Analyses préliminaires

Avant de mettre à l'essai le modèle proposé, le niveau de la représentation numérique et le taux d'augmentation du nombre de femmes ont été transformés afin de limiter la taille du groupe. Des chercheurs ont constaté que lorsque la taille du groupe augmente, les individus se déclarent davantage insatisfaits (Mullen et autres, 1989) et font état d'une moins grande cohésion dans le groupe (Thomas et Fink, 1963). Pour corriger ce problème, deux nouveaux

scores résiduels ont été calculés pour obtenir des mesures du niveau de la représentation numérique et du taux d'augmentation qui ne changent pas avec la taille du groupe de travail. Ces scores résiduels ont été obtenus par deux régressions distinctes selon lesquelles les variables dépendantes étaient soit le taux d'augmentation du nombre des femmes, soit leur représentation numérique, la taille du groupe étant la variable explicative. Les corrélations, les moyennes et les écarts-types de toutes les variables observées sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### Analyse des pistes causales

Selon les résultats, le modèle prévu correspond aux données observées ( $S-Bc2(8) = 11,93$ ,  $p > 0,05$ , RCFI = 0,95, NNFI = 0,97, SRMSR = 0,06). L'association entre l'augmentation et la menace perçue pour les intérêts personnels était marginale ( $p = 0,09$ ). La solution normalisée du modèle final est illustrée à la figure 2.

En résumé, même si la représentation numérique des femmes et le taux d'augmentation de leur nombre étaient unis, ils n'en demeuraient pas moins associés à des formes spécifiques de la menace perçue. Une augmentation du taux d'augmentation du nombre de femmes était liée à la menace pour les intérêts personnels des hommes, tandis que leur représentation numérique était liée à la menace perçue pour les intérêts collectifs. Les résultats ont en outre révélé que les intérêts personnels se transforment en menace pour le groupe. La menace perçue pour les intérêts collectifs influençait également l'intention de quitter l'organisation et la perception d'une cohésion moindre du groupe de travail. Finalement, comme prévu, l'intention de quitter l'organisation et la perception de la cohésion du groupe de travail étaient elles-mêmes en lien.

---

<sup>4</sup> Bc ou coefficient de régression standardisé. Il mesure le poids relatif (ou l'effet) d'une variable indépendante sur une variable dépendante d'autres variables. Le chi carré robuste est un indice d'ajustement du modèle corrigé en fonction de l'anormalité des données (NDLR).

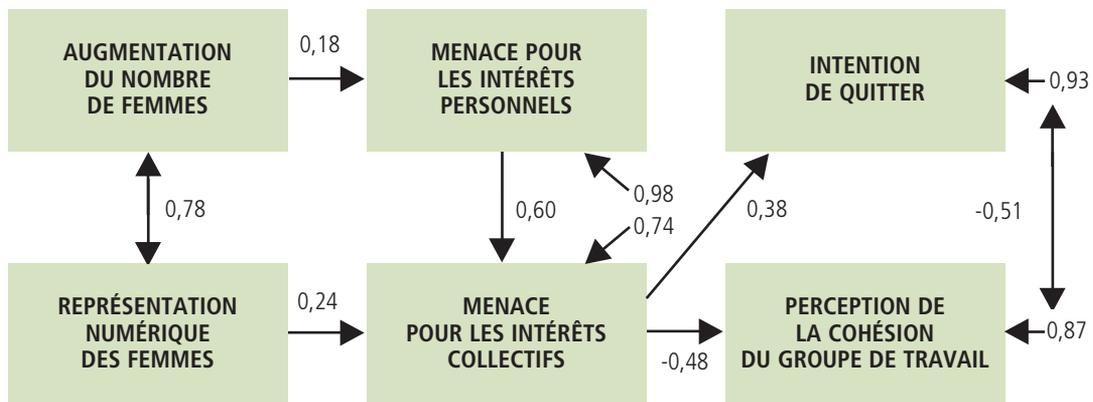
**CORRÉLATIONS ET STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES DE L'ÉTUDE**

	1	2	3	4	5	6
<b>1. AUGMENTATION</b>		0,78**	0,18	0,20	0,25*	-0,09
<b>2. REPRÉSENTATION NUMÉRIQUE</b>			0,13	0,30**	0,22*	-0,12
<b>3. MENACE PERÇUE POUR LES INTÉRÊTS PERSONNELS</b>				0,64**	0,34**	-0,47**
<b>4. MENACE PERÇUE POUR LES INTÉRÊTS COLLECTIFS</b>					0,37**	-0,50**
<b>5. INTENTION DE QUITTER</b>						-0,59**
<b>6. PERCEPTION DE LA COHÉSION DU GROUPE DE TRAVAIL</b>						
<b>MOYENNES</b>	15,00	21,33	1,98	1,83	1,91	5,51
<b>ÉCARTS-TYPES</b>	22,55	23,99	0,95	0,82	1,19	0,97

\*p < 0,05  
 \*\*p < 0,01

Nota: p ou probabilité: indice de signification des résultats  
 Les moyennes et les écarts-types pour l'augmentation et la représentation numérique sont présentés avant les transformations.

**FIGURE 2 : MODÈLE FINAL**



On a examiné un autre modèle en inversant toutes les pistes causales. Autrement dit, même si la perception de la cohésion du groupe de travail et l'intention de quitter l'organisation covariaient, on a considéré qu'il s'agissait de variables explicatives de la menace perçue pour les intérêts collectifs. La menace pour les intérêts collectifs a ensuite déterminé la menace perçue pour les intérêts personnels. On a conçu les deux mesures de la menace comme des

facteurs déterminants de leur mesure respective de la diversité de genre dans le groupe de travail. On a ajouté une corrélation à la représentation numérique et au taux d'augmentation des femmes. Cet autre modèle a été soumis à l'analyse des « chemins » de causalité à l'aide du logiciel EQS. Les résultats obtenus ont été moins optimaux. La solution ne présentait pas de convergence et ne pouvait donc offrir d'estimations fiables. Pour cette raison, le modèle final présenté à

la figure 2 a été maintenu parce qu'il est celui qui reflète le mieux les associations entre les données observées.

## ■ DISCUSSION

Les entreprises font face à deux tendances nouvelles importantes: la généralisation des groupes de travail (Early et Mosakowski, 2000) et une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. Cependant, à moins que les organisations ne gèrent efficacement la diversité dans leurs groupes de travail, elles peuvent se retrouver avec plus de contraintes que d'avantages. Les résultats de la présente étude font ressortir des inconvénients imprévus de la participation des femmes au groupe de travail rapportés à l'expérience de travail des hommes.

Selon le modèle final, les deux mesures de la force numérique des femmes étaient liées et covariaient avec la menace perçue. Deux caractéristiques de la force numérique des femmes, en l'occurrence le taux d'augmentation du nombre de femmes au cours des dernières années et leur représentation numérique, étaient associées à différentes formes de menaces perçues pour les intérêts des hommes. Le taux d'augmentation du nombre de femmes coïncidait précisément avec l'insatisfaction en raison de la perception d'un accès personnel réduit aux possibilités professionnelles et aux ressources rattachées au travail. Cette constatation va à l'encontre des affirmations faites par Kanter (1977). Selon cette auteure, les hommes réagiraient favorablement à l'augmentation du nombre de femmes dans des professions dans lesquelles elles sont traditionnellement sous-représentées. En fait, Kanter ajoute qu'une augmentation substantielle du nombre de femmes, par exemple une embauche massive, pourrait améliorer de façon spectaculaire la dynamique intergroupe.

Notre étude révèle au contraire qu'une augmentation du nombre de membres d'un groupe minoritaire, même modeste, suffit à faire naître un sentiment de menace chez les hommes et déclenche une réaction négative de la part des membres du groupe dominant. De plus, l'importance de la représentation des femmes dans un groupe de travail était associée chez les hommes à un sentiment de menace pour les intérêts de leur endogroupe. En outre, la menace perçue

pour les intérêts collectifs peut nuire aux processus du groupe, à savoir la perception de la cohésion de ce dernier. La menace perçue intensifie également l'intention de quitter l'organisation chez les gestionnaires masculins. Ces constatations indiquent que la gestion de la diversité doit résoudre des problèmes liés à la menace que ressentent les membres du groupe dominant.

Des études conçues pour mesurer l'efficacité des programmes de formation sur la diversité ont donné des résultats variables (Stephan et Stephan, 2001; Roberson, Kulik et Pepper, 2003). Il n'a jamais été aussi nécessaire de comprendre les facteurs qui minent les avantages de la diversité. Notre étude a montré que la participation des deux sexes au groupe de travail est liée à des expériences de travail profondes et pernicieuses chez les hommes lorsqu'elle fait naître un sentiment de menace. Fait intéressant à noter, même si les femmes étaient sous-représentées à la haute direction de l'entreprise étudiée, paradoxalement, leur augmentation et leur représentation numérique suffisaient à créer un sentiment de menace pour les intérêts personnels et collectifs chez les gestionnaires masculins. Ces constatations font ressortir la nécessité de gérer les perceptions sociales concernant les pratiques et les objectifs de l'équité en matière d'emploi. Cette étape pourrait préparer la voie à toute tentative de promotion de la diversité de la main-d'œuvre.

L'opposition à l'équité en matière d'emploi est fondée en partie sur la conviction que certains groupes, par exemple les femmes, obtiennent des ressources sans qu'on tienne compte de leurs titres, de leurs qualités ou de leur expérience de travail, au détriment de candidats plus compétents (Kravitz et Platania, 1993; Nacoste, 1994; Bell, Harrison et McLaughlin, 2000; Plous, 2003). Il faut plus de recherches pour documenter sérieusement la nature de ces idées fausses et fort répandues. L'information pourrait faciliter l'élaboration d'une campagne efficace de démythification de l'équité en matière d'emploi. La stratégie de communication devrait faire directement intervenir les décideurs (Hitt et Keats, 1984; Nacoste et Hummels, 1994) et mettre en lumière les normes égalitaires, une condition qui, tel qu'il est reconnu communément, est propice à des relations intergroupes plus harmonieuses (Pettigrew et Tropp, 2000).

Évidemment, la gestion de la diversité ne se limite pas à faire approuver l'équité en matière d'emploi. L'appui public à cette politique ne garantit pas que les employés accepteront en privé les initiatives élaborées pour accroître la diversité. En fait, la recherche a montré que les pressions normatives qui visaient l'application d'une politique sur l'équité en matière d'emploi pouvaient susciter une réaction indésirable, en particulier si cette pression restreint la liberté individuelle (Devine, Plant et Buswell, 2000). Il faut s'efforcer de développer la confiance, l'acceptation et la tolérance intergroupe et, finalement, la compréhension intergroupe dans une organisation. Ces efforts doivent favoriser l'empathie intergroupe (Batson et autres, 1997) ou l'édification de coalitions et d'un climat plus inclusif (Gaertner et Dovidio, 2000) dans le but d'obtenir le soutien des intervenants qui se sentent ébranlés par les effets de la diversité.

Bien que notre recherche fasse ressortir des facteurs qui aident à comprendre les inconvénients involontaires de la diversité, certaines limites méritent d'être mentionnées. La première mise en garde a trait à la généralisation des conclusions. Nous nous sommes, par exemple, attachés exclusivement aux effets de la diversité de sexe. Des préoccupations différentes sont évoquées lorsque des efforts sont faits pour accroître la représentation de groupes défavorisés distincts dans le milieu de travail (Beaton et Tougas, 2001). Toutefois, il est intéressant de noter que la recherche a révélé des effets néfastes d'autres formes de la diversité sur la qualité des relations et la perception entre les membres d'une équipe (Barsade et autres, 2000; Flynn, Chatman et Spataro, 2001).

On peut aussi se demander si ces résultats peuvent être généralisés aux gestionnaires masculins d'autres entreprises. La recherche a montré que les effets de la diversité sur le rendement et la qualité de l'interaction avec les collègues de travail dépendent de la nature de la culture organisationnelle (Chatman et autres, 1998). Néanmoins, les résultats obtenus dans la présente étude chez les hommes d'une entreprise de transport reflètent les résultats obtenus chez les hommes d'un important organisme du gouvernement fédéral (Beaton, Tougas et Joly, 1996). Par ailleurs, l'étude a évalué toutes les variables à l'aide d'un seul sondage. Pour cette raison, les liens découverts dans le modèle définitif ne reflètent pas la causalité. D'autres recherches longitudinales sont nécessaires pour comprendre comment la dynamique des processus du groupe évolue dans le temps.

Notre étude a révélé que la menace perçue joue effectivement un rôle significatif dans la dynamique de la diversité organisationnelle. Nos résultats représentent un premier pas dans une tentative d'explication du lien entre la diversité de sexe, la menace perçue et les expériences de travail des hommes. D'autres recherches pourront se fonder sur nos conclusions. Des travaux qui viseront à mieux comprendre le lien causal entre ces concepts sont nécessaires et surtout, ils peuvent donner une idée de la séquence des changements qui s'opèrent lorsqu'une entreprise fait face aux difficultés d'une main-d'œuvre diversifiée.

## BIBLIOGRAPHIE

- Appold, S. J., S. Siengthai et J. D. Kasarda (1998). «The employment of women managers and professionals in an emerging economy: Gender inequality as an organizational practice», *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 538-565.
- Barsade, S. G. et autres (2000). «To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams», *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, p. 802-236.
- Batson, D. C. et autres (1997). «Empathy and attitudes: Can feeling for a member of a stigmatized group improve feelings toward the group?», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p. 1173-1182.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (2001). «Reactions to affirmative action: Group membership and social justice», *Social Justice Research*, vol. 14, p. 61-78.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (1997). «The representation of women in management: The more, the merrier?», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 23, p. 773-782.

- Beaton, A. M., F. Tougas et S. Joly (1996). «Neosexism among male managers: Is it a matter of numbers?», *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 26, p. 2189-2203.
- Bell, M. P., D. A. Harrison et M. E. McLaughlin (2000). «Forming, changing and acting on attitudes toward affirmative action programs in employment: A theory-driven approach», *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, p. 784-798.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS Structural Equations Program Manual*, Encino, Multivariate Software.
- Bentler, P. M. (1990). «Comparative fit indexes in structural models», *Psychological Bulletin*, vol. 107, p. 238-246.
- Bentler, P. M. et D. G. Bonett (1980). «Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures», *Psychological Bulletin*, vol. 88, p. 588-606.
- Bentler, P. M. et E. J. C. Wu (1995). *EQS for Windows user's guide*, Encino, Multivariate Software.
- Blalock, H. (1967). *Toward a theory of minority-group relations*, New York, John Wiley et Sons.
- Blumer, H. (1958). «Race prejudices as a sense of group position», *Pacific Sociological Review*, vol. 1, p. 3-7.
- Bobo, L. (1988). «Group conflict, prejudice, and the paradox of contemporary racial attitudes», dans P. A. Katz et D. A. Taylor (dir.), *Eliminating Racism: Profiles in Controversy*, New York, Plenum Press, p. 85-114.
- Bobo, L. (1983). «Whites' opposition to busing: Symbolic racism or realistic group conflict?», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, p. 1196-1210.
- Bobo, L. et V. L. Hutchings (1996). «Perceptions of racial group competition: Extending Blumer's theory of group position to a multiracial social context», *American Sociological Review*, vol. 61, p. 951-972.
- Bond, M. A. et J. L. Pyle (1998). «The ecology of diversity in organizational settings: Lessons from a case study», *Human Relations*, vol. 51, p. 589-623.
- Chatman, J. A. et C. A. O'Reilly (2004). «Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women», *Academy of Management Journal*, vol. 47, p. 193-208.
- Chatman, J. A. et autres (1998). «Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 749-780.
- Cordero, R., N. DiTomaso et G. F. Farris (1996). «Gender and race/ethnic composition of technical work groups», *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 13, p. 205-221.
- Cox, T. H. et S. Blake (1991). «Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness», *Academy of Management Executive*, vol. 5, p. 45-56.
- Crampton, S. M. et J. A. Wagner III (1994). «Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 67-76.
- Crosby, F. (1976). «A model of egoistical relative deprivation», *Psychological Review*, vol. 83, p. 85-113.
- Devine, P. G., E. A. Plant et B. N. Buswell (2000). «Breaking the prejudice habit: Progress and Obstacles», dans S. Oskamp (dir.) *Reducing prejudice and discrimination*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, p. 185-208.
- DiTomaso, N., R. Cordero et G. F. Farris (1999). «Effects of group diversity on perceptions of group and self among scientists and engineers», dans M. N. Ruderman, M. W. Hugues-James et S. E. Jackson (dir.), *Selected Research on Work Team Diversity*, Washington, American Psychological Association, p. 99-119.
- Dwyer, S., O. C. Richard et K. Chadwick (2003). «Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture», *Journal of Business Research*, vol. 56, p. 1009-1019.
- Earley, P. C. et E. Mosakowski (2000). «Creating hybrid teams cultures: An empirical test of transnational teams functioning», *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 26-49.
- Elvira, M. M. et L. E. Cohen (2001). «Location matters: A cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 591-505.
- Flynn, F. J., J. A. Chatman et S. E. Spataro (2001). «Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, p. 414-442.
- Gaertner, S. L. et J. F. Dovidio (2000). *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*, Philadelphia, Psychology Press.
- George J. et K. Bettenhausen (1990). «Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 698-709.

- Hitt, M. A. et B. W. Keats (1984). « Empirical identification of the criteria for effective affirmative action programs », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 20, p. 203-222.
- Hu, L. et P. M. Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural Equation Modeling*, vol. 6, p. 1-55.
- Jackson, S. E., A. Joshi et N. L. Erhardt (2003). « Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications », *Journal of Management*, vol. 29, p. 801-830.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- Kirchmeyer, C. (1995). « Demographic similarity and the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 67-83.
- Kravitz, D. A. et J. Platania (1993). « Attitudes and beliefs about affirmative action: Effects of target and of respondent sex and ethnicity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 928-938.
- Mullen, B. et autres (1989). « Group size, leadership behavior, and subordinate satisfaction », *Journal of General Psychology*, vol. 116, p. 155-170.
- Nacoste, R. W. (1994). « Policy schemas for affirmative action », dans L. Heath et autres, *Applications of Heuristics and Biases to Social Issues*, New York, Plenum Press, p. 205-221.
- Nacoste, R. W. et B. Hummels (1994). « Affirmative action and the behaviour of decision Makers », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 24, p. 595-613.
- Offerman, L. R. et M. K. Gowing (1990). « Organizations of the future: Changes and Challenges », *American Psychologist*, vol. 45, p. 95-108.
- Pettigrew, T. F. et L. R. Tropp (2000). « Does intergroup contact reduce prejudice: Recent meta-analytic findings », dans S. Oskamp (dir.), *Reducing Prejudice and Discrimination: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Assoc, p. 93-114.
- Plous, S. (2003). « Ten myths about affirmative action », dans Plous S. (dir.), *Understanding Prejudice and Discrimination*, Boston, McGraw-Hill, p. 206-212.
- Powell, G. N. et L. M. Graves (2003). *Women and Men in Management*, 3<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Sage.
- Ragins, B. R., J. M. Cornwell et J. S. Miller (2003). « Heterosexism in the workplace: Do race and gender matter? », *Group et Organization Management*, vol. 28, p. 45-74.
- Reskin, B. F., D. B. McBrier et J. A. Kmec (1999). « The determinants and consequences of workplace sex and race composition », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, p. 335-361.
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (2006). *Annual Report Employment Equity Act*, Ottawa, Supply and Services Canada, [en ligne], [www.hrsdc.gc.ca/en/lp/lo/lsw/e/we/ee\\_tools/reports/annual/-2006/2006AnnualReport.pdf](http://www.hrsdc.gc.ca/en/lp/lo/lsw/e/we/ee_tools/reports/annual/-2006/2006AnnualReport.pdf)
- Richard, O. C. (2000). « Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 164-177.
- Riordan, C. M. (2000). « Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, p. 131-173.
- Riordan, C. H. et L. M. Shore (1997). « Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, p. 342-358.
- Roberson, L., C. T. Kulik et M. B. Pepper (2003). « Using needs assessment to resolve controversies in diversity training design », *Group et Organization Management*, vol. 28, p. 148-174.
- Rosin, H. M. et K. Korabik (1991). « Workplace variables. Affective responses and intention to leave among women managers », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, p. 317-330.
- Runciman, W. G. (1966). *Relative Deprivation and Social Justice: A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth-Century England*, Berkeley, University of California Press.
- South, S. J. et autres (1982). « Social structure and intergroup interaction: Men and women of the federal bureaucracy », *American Sociological Review*, vol. 47, p. 587-599.
- South, S. J. et autres (1987). « Sex differences in support for organizational advancement », *Work and Occupations*, vol. 14, p. 261-285.

- Statistique Canada (2000). *Women in Canada 2000: A Gender-based Statistical Report*, Ottawa, Minister of Industry.
- Stephan, W. G et C. W. Stephan (2001). *Improving Intergroup Relations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Thomas, E. J. et C. F. Fink (1963). « Effects of group size », *Psychological Bulletin*, vol. 60, p. 371-384.
- Tougas, F. et A. M. Beaton (1993). « Affirmative action in the work place: For better or for Worse », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 42, p. 253-264.
- Tougas, F., A. M. Beaton et S. Joly (1990). « L'appui des femmes à l'action positive: une question d'image ou de colère? », *Science et comportement*, vol. 20, p. 211-222.
- Tougas, F., A. M. Beaton et J. Laplante (2005). « Le sexisme, un barrage à deux voies: la résistance à l'intégration des femmes dans un secteur traditionnellement masculin », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 67-68, p. 23-32.
- Tougas, F. et autres (1995). « Neosexism: Plus ça change, plus c'est pareil », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 21, p. 842-849.
- Tougas, F. et autres (2003). « Intrusiveness of minorities: Growing pains for the majority group? », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, p. 283-298.
- Tougas, F. et autres (1998). « Préjugés racistes et évaluations négatives des programmes d'accès à l'égalité et de leurs bénéficiaires », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15, p. 245-254.
- Tsui, A. S., T. D. Egan et C. A. O'Reilly III (1992). « Being different: Relational demography and organizational attachment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 549-580.
- Tucker, L. R. et C. Lewis (1973). « A reliability coefficient for maximum likelihood factor Analysis », *Psychometrika*, vol. 38, p. 1-10.
- Webber, S. S. et L. M. Donahue (2001). « Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis », *Journal of Management*, vol. 27, p. 141-162.
- Williams, H. M. et L. J. Meân (2004). « Measuring gender composition in work groups: A comparison of existing methods », *Organizational Research Methods*, vol. 7, p. 456-474.
- Yoder, J. D. (1991). « Rethinking tokenism: Looking beyond numbers », *Gender and Society*, vol. 5, p. 178-192.
- Zatzick, C. D., M. M. Elvira et L. E. Cohen (2003). « When is more better? The effects of racial composition on voluntary turnover », *Organization Science*, vol. 14, p. 483-496.